

luvas, botas, abrigos para *jogging* e *wind shirts* a partir dos laminados GORE-TEX. Às vezes, quando os clientes estão insatisfeitos com uma roupa, eles a devolvem diretamente para a Gore. A Gore sempre respaldou todo produto feito de tecido GORE-TEX. A análise dos trajes devolvidos constatava que o problema muitas vezes não era do GORE-TEX. O fabricante, "... havia criado uma falha de projeto de sorte que a água conseguia infiltrar aqui ou por cima do zíper e descobríamos que, quando havia alguma coisa negativa na roupa, todo o mundo sabia que era GORE-TEX. Por isso tínhamos de reparar produtos que não estávamos fabricando. Agora nós licenciamos os fabricantes para todos os nossos produtos com tecido GORE-TEX. Eles pagam uma taxa para obter uma licença para fabricar produtos GORE-TEX. Em troca, supervisionamos a fabricação e permitimos que fabriquem apenas projetos que estejamos certos de que garantirão que a pessoa ficará seca, que realmente funcionarão. Dessa forma, funciona para eles e para nós – uma situação de todos-ganham para eles e também para nós", de acordo com Sally Gore.

Para aumentar a garantia de qualidade, a Gore & Associates tem a própria instalação de testes que inclui uma sala de chuva para trajes feitos de GORE-TEX. Além de um teste de chuva/tempestade, todos os trajes devem passar por testes de abrasão e de máquina de lavar. Somente os trajes que passam por esses testes serão licenciados para portar a etiqueta GORE-TEX.

## PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

Como tudo o mais na Gore, a área de pesquisa e desenvolvimento sempre foi desestruturada. Mesmo sem um departamento formal de P&D, muitas patentes têm sido concedidas à empresa, embora muitas das invenções tenham sido sustentadas como segredos privados ou comerciais. Poucos Associados, por exemplo, têm autorização para assistir à produção do GORE-TEX. Entretanto, qualquer Associado pode pedir um pedaço de PTFE bruto (conhecido como verme imbecil) com o qual experimentar. Bill Gore acreditava que todas as pessoas eram inerentemente criativas.

Um dos melhores exemplos da inventividade da Gore ocorreu em 1969. Na ocasião, a divisão de fios e cabos estava enfrentando maior competição. Bill Gore começou a procurar uma maneira de reorganizar as moléculas de PTFE. Em suas palavras, "eu imaginei que se conseguíssemos desdobrar aquelas moléculas, fazendo-as esticarem-se em linha reta, teríamos um tipo novo e extraordinário de material".

Ele achava que se o PTFE pudesse ser estirado, o ar poderia ser introduzido em sua estrutura molecular. O resultado seria maior volume por peso de matéria-prima sem nenhum efeito no desempenho. Dessa forma, os custos de produção seriam reduzidos e as margens de lucro seriam aumentadas. Procedendo nessa pesquisa de maneira científica, Bob Gore aquecia bastões de PTFE a diversas temperaturas e em seguida lentamente os estirava. Fosse qual fosse o cuidado com que estirasse os bastões, eles se quebravam.

Trabalhando solitário até tarde da noite, depois de inúmeros fracassos, Bob, frustrado, estirou violentamente um dos bastões. Para sua surpresa, ele não quebrou. Repetiu diversas vezes a experiência e obteve o mesmo resultado. Na manhã seguinte, Bob demonstrou sua inovação ao pai, mas não sem alguma encenação. Como mais tarde evocou Bill Gore: "Bob quis me pegar de surpresa e então pegou um bastão e o estirou lentamente. Naturalmente o bastão quebrou. Em seguida, ele fingiu estar furioso. Agarrou outro bastão e disse, 'Ah, pro inferno com isto', e lhe deu um puxão. Ele não quebrou – ele tinha conseguido!". O novo arranjo das moléculas não só mudou a divisão de fios e cabos, mas levou ao desenvolvimento do tecido GORE-TEX.

Bill e Vieve fizeram os testes de campo iniciais com o tecido GORE-TEX no verão de 1970. Vieve costurou à mão uma barraca com faixas do tecido e os dois a levaram para a sua viagem anual de acampamento nas montanhas de Wind River no Wyoming. Na primeira noite que passaram na natureza, enfrentaram uma tempestade de granizo. O granizo abriu furos no topo da barraca e o fundo se encheu de água como uma banheira na chuva. Impassível, Bill Gore declarou: "Pelo menos soubemos por toda a água que a barraca era à prova d'água. Apenas precisávamos torná-la mais forte para que ela resistisse ao granizo".

Os Associados da Gore sempre foram incentivados a pensar, experimentar e seguir uma idéia potencialmente proveitosa até sua conclusão. Numa fábrica em Newark, Delaware, Fred L. Eldreth, um Associado com o curso primário incompleto, projetou uma máquina capaz de enrolar centenas de metros de fio por dia. O projeto foi realizado em um final de semana. Muitos outros Associados têm contribuído com suas idéias tanto em inovações de produto como de processo.

Mesmo sem um departamento de P&D, a inovação e a criatividade continuam em ritmo acelerado na Gore & Associates. No ano anterior à sua morte, Bill Gore afirmava que "a criatividade, o número de

solicitações de patentes e produtos inovadores são o triplo” do da DuPont.

## DESENVOLVIMENTO DOS ASSOCIADOS DA GORE

Ron Hill, um Associado de Newark, comentou que a Gore “trabalhará com Associados que desejam crescer pessoalmente”. Os Associados recebem muitas oportunidades de treinamento na própria empresa, não só em áreas técnicas e de engenharia mas também em desenvolvimento de liderança. Além disso, a empresa estabeleceu programas de educação cooperativa com universidades e outros fornecedores externos, arcando com a maior parte dos custos pelos Associados. A ênfase no desenvolvimento dos Associados, como em diversas seções da Gore, sempre recaiu no fato de que o Associado é quem deve tomar a iniciativa.

## MÉTODOS E ESTRATÉGIA DE MARKETING

A filosofia empresarial da Gore incorpora três convicções e princípios: (1) que a empresa pode e deve oferecer os produtos mais valorizados nos mercados e segmentos de mercado onde ela decidir competir, (2) que os compradores em cada um de seus mercados devem valorizar a qualidade e o desempenho dos itens que ela fabrica e (3) que a Gore deve tornar-se líder com *know-how* exclusivo em cada uma das categorias de produto nas quais ela compete. Para alcançar esses resultados, a abordagem de marketing da empresa (ela não possui nenhum departamento de marketing formalmente organizado) baseia-se nos seguintes princípios:

1. Para comercializar um produto é preciso um líder ou *defensor do produto*. De acordo com Dave McCarter: “Você casa a sua tecnologia com os interesses de seus defensores, já que você precisa ter defensores para todas essas coisas, seja o que forem elas. E esse é o elemento-chave em nossa empresa. De qualquer modo, sem um defensor de produto você não pode fazer muita coisa e, por isso, o produto é individualmente dirigido. Se você dispõe de pessoas interessadas em um determinado mercado ou produto para o mercado, não há como detê-las”. Bob Winterling, da Divisão de Tecidos, discorreu um pouco mais sobre o papel e importância do defensor do produto.

O defensor do produto provavelmente é o recurso mais importante de que dispomos na Gore para o lançamento de produtos. Veja o caso daquele cabo para bicicletas. Aquilo

poderia ter vindo de muitas divisões diferentes da Gore, mas de fato aconteceu porque um ou dois indivíduos disseram, “Olha, isto pode funcionar. Eu acredito nisto; sou apaixonado por isto e quero que isto aconteça”. E a mesma coisa ocorreu com o fio dental GLIDE. Eu penso em John Spencer neste caso – embora houvesse uma equipe que apoiava John, não devemos esquecer disto –, John procurou os especialistas de toda a organização. Mas sem John para fazer acontecer por conta própria, o fio dental GLIDE jamais teria vindo a ser usufruído. Ele começou com uma pequena cadeia de farmácias daqui, acho que a Happy Harry, e nós colocamos algumas caixas, acompanhamos as vendas e foi assim que tudo começou. Quem poderia imaginar que se poderia pegar aquilo que teríamos considerado um produto de consumo básico como aquele, e vendê-lo direto por US\$ 3 ou 5 cada. Isso é uma coisa tão atípica da Gore que é inacreditável. Por isso, cabe às pessoas e cabe ao defensor do produto fazer as coisas acontecerem.

2. O defensor do produto é responsável pela sua comercialização por meio de acordos com representantes de vendas. Mais uma vez, de acordo com Dave McCarter, “não temos nenhum sistema de cotas. Nosso pessoal de marketing e de vendas assume os próprios compromissos de acordo com suas previsões. Não há ninguém por aqui que fique dizendo para eles que a cota não está alta o bastante, que é preciso aumentar em 10% ou quanto alguém achar que seja necessário. Espera-se que você cumpra o seu compromisso, que é a sua previsão, mas ninguém irá mandar você modificar essa previsão. Não há nenhuma ordem ou cadeia de comando envolvida. São grupos de pessoas independentes que se reúnem para assumir compromissos unificados de fazer as coisas e, às vezes, quando não conseguem concretizar esses acordos... você pode abrir mão de um mercado... mas tudo bem, porque existe muito mais vantagem quando a equipe decide fazer alguma coisa”.
3. Os Associados de vendas recebem salário, não comissão. Eles participam da distribuição dos lucros e planos ASOP dos quais todos os outros Associados participam. Como em outras áreas da Gore, os casos de sucesso individual têm se originado de diversos contextos. Dave McCarter

assim relatou outro sucesso da empresa com base em um defensor de produto:

Certo dia, entrevistei Sam. Eu nem mesmo sabia por que o estava entrevistando. Sam se aposentara pela AT&T. Depois de 25 anos, ele recebeu seus benefícios e foi para Sun Lakes jogar golfe. Ele jogou golfe alguns meses e se cansou. Estava agora vendendo seguros de vida. Eu me sentei, enquanto lia seu pedido de emprego; sua experiência técnica me interessou... Ele havia gerenciado um departamento de engenharia com 600 pessoas. Havia administrado unidades de fabricação para a AT&T e obteve grande experiência na AT&T. Ele disse: "eu estou aposentado. Gosto de jogar golfe, mas não posso fazer isto todo dia e por isso quero fazer alguma coisa mais. Você tem algo por aqui que eu possa fazer?". Eu pensava comigo mesmo: "Este é um daqueles sujeitos que eu seguramente gostaria de contratar mas não sei o que eu faria com ele". A coisa que me deu um clique foi o fato de ele dizer que vendia seguros e ali estava alguém com um alto grau de conhecimento técnico vendendo seguros. Ele tinha experiência em marketing, experiência em marketing internacional. Dessa forma, a campanha tocou me lembrando de que estávamos tentando lançar um produto novo no mercado que era cabo de proteção contra vazamento de hidrocarbonetos. Você o enterra no chão e em questão de segundos consegue detectar hidrocarbonetos, como gasolina, por exemplo. Eu estava com dois outros sujeitos trabalhando no produto, mas que não haviam obtido muito sucesso em sua comercialização. Tínhamos muita dificuldade para encontrar clientes. Bem, eu imaginei que aquele tipo de produto seria como vender seguros. Se você for pensar bem, por que você deveria proteger seus tanques? É uma apólice de seguro de que o conteúdo não está vazando para o meio ambiente. Isso tem implicações, principalmente monetárias. Por isso, eu disse: "Por que você não volta na segunda-feira? Eu tenho algo especialmente para você". Ele voltou. Nós o contratamos; ele começou a trabalhar, um sujeito muito dinâmico. Certamente um defensor do produto, ele foi direto ao ponto, lidou com aquilo sem precisar de ajuda...

Agora, é um negócio em crescimento. Certamente é um negócio valioso também para o meio

ambiente. Na implementação de sua estratégia de marketing, a Gore tem recorrido à propaganda cooperativa e ao boca a boca. A propaganda cooperativa tem sido particularmente utilizada para promover produtos com o tecido GORE-TEX. Essas campanhas caras e requintadas incluem anúncios em quatro cores e equipes de vendas vestidos em trajes GORE-TEX. Um *slogan* recente utilizado nas campanhas de anúncios foi: "Se não está escrito, não é GORE-TEX". Alguns distribuidores elogiam as campanhas de marketing e propaganda como as melhores já feitas. Leigh Gallagher, gerente editorial da revista *Sporting Goods Business*, descreve o marketing da Gore & Associates como "imbatível".

A Gore tem enfatizado a propaganda cooperativa porque os Associados acreditam que experiências positivas com qualquer dos produtos resultarão em compras de outros e de mais produtos com tecido GORE-TEX. Aparentemente, a estratégia tem compensado. Quando a Grandoe Corporation lançou as luvas GORE-TEX, seu presidente, Richard Zuckerwar, comentou: "Os praticantes de esportes receberam o benefício das luvas GORE-TEX para proteger suas mãos dos elementos... Com esta elegante coleção de luvas... você pode ficar com as mãos aquecidas e secas sem sacrificar o estilo". Entre outros fabricantes e distribuidores de roupas que vendem trajes GORE-TEX se encontram Apparel Technologies, Lands End, Austin Reed, Hudson Trail Outfitters, Timberland, Woolrich, North Face, L. L. Bean e Michelle Jaffe.

O poder dessas técnicas de marketing vai além dos produtos de consumo. De acordo com Dave McCarter: "No lado técnico do negócio, a reputação da empresa provavelmente é o mais importante. Você precisa ter uma boa reputação para a empresa". Ele prossegue para dizer que sem uma boa reputação os produtos de uma empresa não seriam levados a sério por muitos clientes industriais. Em outras palavras, a venda muitas vezes é feita antes da visita do representante. Usando suas estratégias de marketing, a Gore tem tido muito sucesso em garantir uma posição de liderança no mercado em diversas áreas, desde capas impermeáveis até implantes vasculares. Sua participação de mercado em termos de tecidos à prova d'água e respiráveis é estimada em 90%.

### ADAPTANDO-SE À MUDANÇA DOS FATORES AMBIENTAIS

Cada uma das divisões da Gore tem enfrentado de vez em quando fatores ambientais adversos. A divisão têxtil, por exemplo, foi duramente atingida

quando a moda de trajes para *jogging* desabou em meados dos anos de 1980. A divisão têxtil levou outro golpe na recessão de 1989. As pessoas reduziram suas compras de trajes atléticos de ponta. Em 1995, a divisão têxtil já era novamente a divisão de crescimento mais rápido da Gore.

A divisão eletrônica foi abalada quando o ramo de computadores de grande porte declinou no início dos anos de 1990. Em 1995, aquela divisão estava assistindo a uma ressurreição em seus produtos em parte porque a divisão havia desenvolvido alguns produtos eletrônicos para o setor médico. Como se pode notar, nem todos os fatores têm sido negativos.

A população americana em envelhecimento tem aumentado a necessidade de assistência médica. Em consequência, a Gore tem investido no desenvolvimento de produtos médicos adicionais e a divisão médica está crescendo.

#### DESEMPENHO FINANCEIRO DA W. L. GORE & ASSOCIATES

Como sociedade anônima de propriedade estritamente privada, a W. L. Gore tem mantido suas informações financeiras tão rigorosamente guardadas quanto as informações patenteadas sobre produtos e processos. Calcula-se que os Associados que trabalham na Gore possuam 90% das ações. De acordo com o Associado Shanti Mehta, o retorno da Gore em termos de bens e vendas constantemente a tem posicionado entre os 10% das maiores empresas da *Fortune* 500. Segundo outra fonte, a W. L. Gore & Associates tem desempenho ótimo sob qualquer parâmetro financeiro. Durante 37 anos ininterruptos (de 1961 a 1997), a empresa desfrutou de lucratividade e retorno positivo sobre o patrimônio líquido. A taxa composta de crescimento da receita da Gore de 1969 a 1989 foi de mais de 18%, já descontada a inflação.<sup>7</sup> O total de vendas, que em 1969 era de cerca de US\$ 6 milhões, chegou a US\$ 600 milhões em 1989. Como seria de esperar pelo aumento do porte da empresa, o aumento percentual nas vendas se reduziu no curso dos últimos sete anos (Figura 13.14). A empresa estima que as vendas alcancem a casa de US\$ 1,4 bilhão em 1998. A Gore apenas financiava esse crescimento sem dívidas de longo prazo a menos que isso fizesse sentido. Como disse,

por exemplo, Bob Winterling, "Costumávamos ter alguns títulos de desenvolvimento industrial [*industrial revenue bonds*], onde, basicamente, para construir instalações o Governo permite aos bancos emprestar dinheiro isento de taxas. Até uns dois anos atrás, estávamos tomando empréstimos por meio de títulos de desenvolvimento industrial. Afora isso, estamos totalmente livres de dívidas. Nosso dinheiro é gerado por operações dos negócios e francamente estamos procurando novas coisas nas quais investir. Sei que hoje isso é um desafio para todos nós". A revista *Forbes* calcula que os lucros operacionais da Gore para 1993, 1994, 1995, 1996 e 1997 foram, respectivamente, de US\$ 120, 140, 192, 213 e 230 milhões (Figura 13.14). Bob Gore prevê que a empresa alcançará a marca de US\$ 2 bilhões até 2001.

Recentemente, a empresa adquiriu a Optical Concepts Inc., uma empresa de tecnologia de semicondutores a laser de Lompoc na Califórnia. Além disso, a Gore & Associates está investindo em testes de mercado para um novo produto, cordas para guitarras, desenvolvido por seus Associados. Quando indagada sobre o controle de custos, Sally Gore disse o seguinte:

Você deve atentar para o custo ou não será um administrador eficaz do dinheiro de ninguém, do seu ou de qualquer outra pessoa. É um tanto curioso: nós começamos a fabricar produtos médicos em 1974, com o implante vascular, e a empresa cresceu a partir daí. O implante vascular Gore é o Cadillac ou BMW ou o Rolls Royce do negócio. Não há absolutamente nenhuma concorrência, e nossa divisão de produtos médicos se tornou muito bem-sucedida. As pessoas achavam que ela era a Meca. Jamais fora fabricado nada tão maravilhoso. Nosso negócio se expandiu enormemente, muito depressa ali (Flagstaff, Arizona) e dispúnhamos de uma liderança muito jovem. Eles passaram algum tempo achando que não conseguiam fazer nada errado e que tudo o que eles tocassem se converteria em ouro.

Eles sofreram alguns reveses pelo caminho e descobriram que não era tão fácil como haviam pensado no início. E provavelmente isso é um bom aprendizado para todo mundo em algum ponto do caminho. Não é assim que os negócios funcionam. Existe uma grande dose de verdade naquele velho dito que você aprende mais com seus fracassos do que com seus sucessos. Um fracasso é um longo percurso até você poder dizer: Uau!

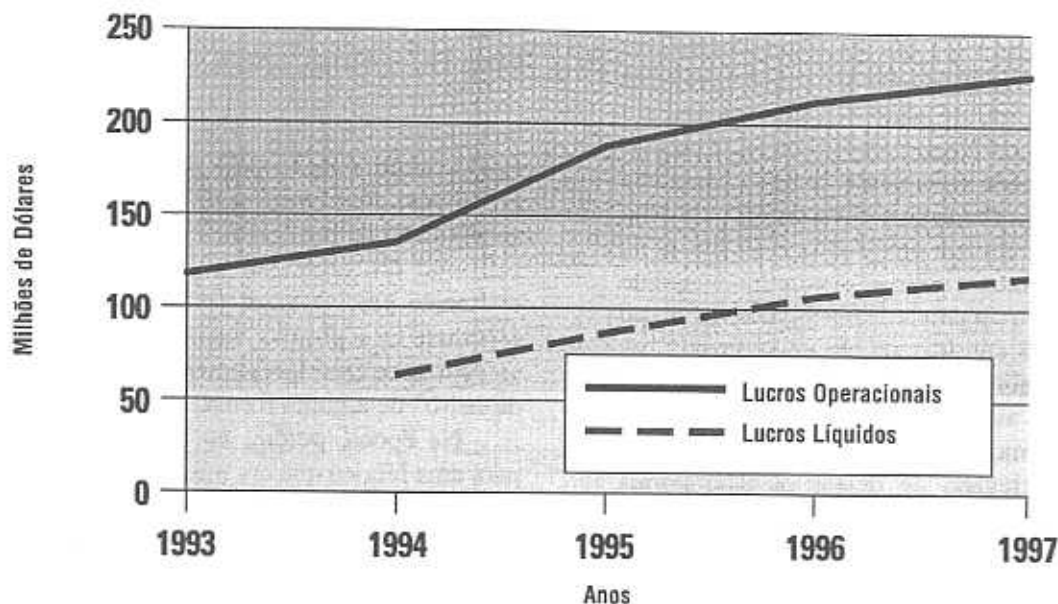
<sup>7</sup> Em comparação, apenas 11 das 200 maiores empresas na *Fortune* 500 tiveram retorno positivo sobre o capital em todos os anos de 1970 a 1988 e apenas duas outras empresas conheceram perda em um dos anos. A taxa de crescimento da receita para essas 13 empresas foi de 5,4%, comparada aos 2,5% para a totalidade das 500 empresas da *Fortune*.

## CRÉDITOS

Muitas fontes foram úteis na obtenção de material histórico para este caso. As fontes mais importantes de todas foram os Associados da W. L. Gore que generosamente compartilharam seu tempo e pontos de vista sobre a empresa. Eles forneceram

muitos recursos, inclusive acesso a documentos internos, e acrescentaram muito a este caso por meio do compartilhamento de suas experiências pessoais, bem como da garantia de que o caso refletisse acuradamente a empresa e a cultura da Gore.

FIGURA 13.14 Lucros Operacionais e Líquidos da W. L. Gore & Associates.



Lucros Operacionais	120	140	192	213	230
Lucros Líquidos	NA	60	96	106	116

Dados do Relatório Anual da revista *Forbes* sobre as 500 Maiores Empresas Privadas nos Estados Unidos.

FIGURA 13.15 Trechos de Entrevistas com Associados.

### TRECHOS DE ENTREVISTAS COM ASSOCIADOS

O primeiro trecho é de um Associado que anteriormente trabalhava na IBM e está na Gore há dois anos:

- P. Qual a diferença entre estar na IBM e na Gore?
- R. Eu passei 24 anos trabalhando para a IBM, e há uma grande diferença. Eu posso ir dez vezes mais depressa aqui na Gore por causa da simplicidade da organização reticular. Eu vou lhe dar um exemplo. Se eu quisesse comprar substâncias químicas na IBM (sou químico industrial), a primeira coisa que eu precisaria

fazer seria adquirir aprovação da contabilidade; logo, eu precisaria da aprovação de pelo menos dois níveis de gerentes; depois, de uma secretária para registrar minha compra e a ordem de compra iria para o setor de compras, onde seria designado um comprador. Algum tempo poderia ser poupado se você estivesse disposto a "fazer andar" a papelada ao longo do processo de aprovação, mas mesmo depois de computadorizar o processo, normalmente levaria um mês do momento em que você iniciou a requisição da compra até o momento em que o material chegou de fato. Aqui, eles têm

apenas um formulário simples. Normalmente, eu recebo as substâncias químicas no dia seguinte e uma cópia da ordem de compra chegará um dia ou dois depois disso. Acontece tão rápido. Eu não estava acostumado com isso.

- P. Você considera isso muito mais agradável?
- R. Sim, você não fica acorrentado. Existe muito menos burocracia, o que permite que você seja mais produtivo. Considere, por exemplo, a Segurança do Laboratório. No meu laboratório na IBM, éramos citados por não envolver corretamente o colírio em fita adesiva. Da primeira vez, fomos citados por não ter coberto com fita uma área suficiente. Então passamos fita em uma área maior. Na semana seguinte, o mesmo colírio era citado novamente, porque a área que deixamos sem fita estava curta demais em uma direção. Tornamos a envolvê-la com fita e, na semana seguinte, o colírio foi citado novamente por estar com a cor errada de fita. Lembre-se de que a infração era considerada tão grave quanto um balde de gasolina próximo a um bico de Bunsen aceso. Outra vez, eu tive a dubia honra de ser escolhido como representante de segurança da função encarregado de deixar os laboratórios preparados para uma auditoria de segurança da empresa. (Função era o terceiro nível na pirâmide organizacional – (1) departamento, (2) projeto e (3) função.) Na mesma época eu estava trabalhando no desenvolvimento de um novo pacote de montagem saliente. Conforme se evidenciou, eu não dispunha de tempo para trabalhar no desenvolvimento e a função gastou um bocadinho de tempo e dinheiro se preparando para os auditores da empresa que no final nunca apareceram. Eu não estou menosprezando a importância da segurança, mas na verdade não é necessária toda essa burocracia para se ter segurança.

A segunda entrevista é com um Associado recentemente formado em engenharia:

- P. O que você achou da transição de vir para cá?
- R. Embora eu nunca imaginasse que seria assim, achei a transição de vir para a Gore bastante desafiadora. O que me atraiu para a empresa foi a oportunidade de “ser meu próprio chefe” e determinar meus próprios compromissos. Eu sou muito orientado para metas e gosto de pegar um projeto e administrá-lo – coisas que você é capaz de fazer e encorajado a fazer na cultura da Gore. Dessa forma, pensei, um ajuste perfeito!

Entretanto, como novo Associado, encontrei dificuldades para direcionar meus esforços – eu estava pronto para assumir meus próprios compromissos, mas com quê?! Senti uma forte necessidade de me certificar de que estava trabalhando em algo que tinha valor, algo que realmente precisava ser feito. Embora eu não esperasse ter o projeto “mais quente”, eu queria ter certeza de estar ajudando a empresa a “ganhar dinheiro” de alguma forma.

Na época, porém, eu estava trabalhando para uma fábrica que era muito típica do que era a Gore quando foi originalmente fundada – após meu primeiro projeto (que se destinava a ser um “jogo rápido” – um projeto com significado, mas que tinha um ponto final definido), ordenaram-me que eu fosse “encontrar alguma coisa em que trabalhar”. Embora eu pudesse ter encontrado algo, eu queria descobrir alguma coisa que pelo menos tivesse um pequeno grau de prioridade! Dessa forma, o processo inteiro de descobrir um projeto foi muito frustrante para mim – eu não sentia que possuía a perspectiva para fazer semelhante escolha e terminei em muitas conversas com meu patrono sobre o que seria valioso...

**FIGURA 13.15** *Trechos de Entrevistas com Associados (continuação).*

No final, é claro que encontrei esse projeto – e ele acabou se revelando um bom investimento para a Gore. O processo de chegar lá, contudo, foi decididamente penoso para alguém tão inexperiente como eu era – muito terreno teria sido ganho sugerindo-me alguns projetos e depois me deixando escolher daquele conjunto menor.

O que é realmente nítido da coisa toda, porém, é que minha experiência fez a verdadeira diferença. Devido em parte às minhas frustrações, minha fábrica agora fornece aos formandos da faculdade mais

orientação em seus primeiros projetos. (Essa orientação obviamente se torna cada vez menos decisiva à medida que o Associado cresce dentro da Gore.) Os Associados ainda estão escolhendo os próprios compromissos, mas assim o estão fazendo com perspectiva adicional e o conhecimento de que estão dando uma contribuição para a Gore – o que é uma coisa importante em nossa cultura. Como eu disse, contudo, foi compensador verificar que a empresa era tão sensível e sentir que eu havia ajudado a estruturar a transição de mais alguém!